

**INDICATEURS DE PERFORMANCE EN CONFORMITE SOCIALE
MAROCAINE ENTRE EXIGENCES ET PRATIQUES : CAS DES
RELATIONS COLLECTIFS DE TRAVAIL DES PME /PMI**

**PERFORMANCE INDICATORS IN MOROCCAN SOCIAL
COMPLIANCE BETWEEN REQUIREMENTS AND PRACTICES:
CASE OF COLLECTIVE LABOUR RELATIONS FOR SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES / SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES**

Achraf ANGGAY

Docteur en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan
Adresse : 19, Avenue Ouazzane, Quartier Touta, Tétouan
Email : achrafaneggay@hotmail.com
Tél. : 0662.56.50.83/0674.48.03.21

M'hamed HAMICHE

Professeur Universitaire Chercheur
Département Economie et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan
Email : hamiche2020@gmail.com
Tél. : 0667.25.17.11

Soumaya AHAROUAY

Professeure Docteure universitaire Vacataire en Sciences de Gestion
Département Economie et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan
Email : s.aharouay@uae.ac.ma
Tél. : 0662.72.51.62

Résumé :

Ce papier vise à mesurer le degré de performance en conformité sociale des Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries (PME / PMI) du secteur formel au Maroc en se limitant territorialement par un échantillon par convenance présenté par la région Tanger-Tétouan-El Hoceima via la suggestion des indicateurs que nous nommerons « **les indicateurs de performance en conformité sociale** », en se basant sur la législation sociale marocaine et les différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc. Nous nous limiterons à l'étude du degré de la performance en conformité sociale au niveau **des relations collectives du travail** dans l'entreprise via **l'indicateur de performance en conformité sociale du respect des relations collectives du travail** dans l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons commencer, tout d'abord, par une phase de pré-enquête. La phase suivante sera consacrée à la préparation d'enquête ; c'est là que nous allons élaborer le questionnaire. Après, il viendra la phase d'enquête sur terrain ; c'est là que nous allons envoyer le questionnaire aux enquêtés, ou bien, les enquêter face à face. Enfin, nous allons traiter et analyser les données dégagées de l'enquête réalisée.

D'après les résultats obtenus, les PME /PMI sont inciter de plus en plus à être conformes socialement, surtout au niveau de leurs relations collectives du travail puisque le résultat de l'indicateur de performance en conformité sociale du respect des relations collectives du travail de ces entreprises présente une valeur en dessous de la moyenne.

Mots clés : Performance Sociale ; Conformité Sociale Marocaine ; Indicateur de Performance en Conformité Sociale ; Relations Collectives de Travail ; PME /PMI.

Classification JEL: J; K31.

Abstract

We will measure the performance degree in social compliance of SMEs / SMIs in the formal sector in Morocco by limiting ourselves territorially by a sample for convenience presented by the Tangier-Tetuan-El Hoceima region through the suggestion of indicators that we will name

“performance indicators in social compliance”, in based on Moroccan social legislation and the various national and international labour standards ratified by Morocco.

We will limit ourselves to study the performance degree in social compliance at the level of labour collective relations in the enterprise through the performance indicator in social compliance for respect the labour collective relations in the enterprise.

To do this, we will start, firstly, with a pre-survey phase. The next phase will be dedicated to survey preparation; this is where we will develop the questionnaire. After, it will come field survey; it is there that we will send the questionnaire to the interviewees, or else investigate them face to face. Finally, we will process and analyse the data obtained from the survey carried out.

From the results obtained, the Small and Medium Enterprises / Small and Medium Industries are increasingly encouraging to be socially compliant, especially in terms of their labour collective relations since the result of the performance indicator in social compliance for respect the labour collective relations for these enterprises is below the average.

Keywords: Social Performance; Moroccan Social Compliance; Performance Indicator in Social Compliance; Collective Labour Relations; Small and Medium Enterprises / Small and Medium Industries.

1. Introduction :

L'entreprise marocaine se trouve aujourd'hui devant un défi majeur. La tendance accrue vers la libéralisation des échanges, l'ouverture des marchés, et la concurrence de plus en plus acharnée, l'exigent de viser et de parvenir à un niveau de performance des plus soutenus et affirmés. En revanche, la performance requise dans ce cadre ne peut en aucun cas se limiter juste aux résultats économiques, mais elle doit impérativement comprendre l'ensemble des aspects managériaux, notamment le social et plus précisément la conformité sociale (Anggay, 2019).

D'après les statistiques élaborées par l'Etat, peu d'entreprises, notamment les PME /PMI¹, respectent les dispositions de la législation sociale, autrement dit, peu d'entreprises sont conformes socialement. D'autant, des exigences internationales stipulent ces entreprises à respecter les normes internationales. (Anggay, 2019)

En effet, les irrégularités en matière de violation de la législation sociale sont très courantes. En effet, plusieurs infractions sont commises par les entreprises marocaines envers la législation sociale : le non-respect du salaire minimum interprofessionnel garanti, la non-déclaration des salariés à la sécurité sociale, le non-paiement des heures supplémentaires, l'absence du règlement intérieur, les licenciements abusifs envers les salariés, le non-respect des normes de santé et de sécurité... Ce sont là quelques irrégularités que l'on retrouve souvent dans les entreprises marocaines. Pourtant, depuis l'entrée en vigueur du code du travail il y a plus de seize (16) ans, différentes initiatives ont été menées par les pouvoirs publics et par les organisations professionnelles pour favoriser la mise en conformité sociale² des entreprises marocaines. Celle-ci suppose que l'entreprise se doive de respecter les dispositions légales relatives aux droits humains, la liberté syndicale, le dialogue social, la durée du travail, le salaire, le droit à la formation continue, à la couverture sociale et à la protection de la maternité ainsi que d'autres aspects plus généraux comme l'engagement sociétal, la protection de l'environnement... Dans la réalité, des décisions intéressantes ont été prises par l'Etat ou les organisations patronales mais, sur le terrain, il y a encore du travail à faire ; Le discours colle peu à la réalité (Habriche, 2016a cité par Anggay et Hamiche, 2020a). Si nous sommes arrivés à cette situation, c'est parce que beaucoup d'entreprises se désintéressent envers cette conformité et qu'elle ne représente pas à leurs yeux grand-chose. Pour eux, le salarié est considéré comme une variable d'ajustement que l'on gère à sa guise pour garantir la rentabilité (Habriche, 2016a cité par Anggay et Hamiche, 2020b).

¹ Actuellement Nous parlons de TPME (Très Petites et Moyennes Entreprises) constituées par les Très Petites Entreprises (TPE) ET les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ; L'ancienne appellation de « PME » se réfère actuellement à « TPME ». Le présent manuscrit réfère le mot « PME » à son ancienne appellation. Même principe pour le mot PMI.

² Selon le dictionnaire « LAROUSSE », le mot « **conformité** » se réfère à la « *caractéristique du comportement d'un individu ou d'un sous-groupe lorsque ce comportement est déterminé par la règle du groupe ou par une autorité* ».

Le mot « **conformité Sociale** », désigne ainsi l'accord et la concordance avec le comportement exigé par la réglementation sociale.

Le mot « **réglementation sociale** » désigne « *L'ensemble des règles en relation avec le travail. Une branche du droit privé interne, et un corpus législatif qui définit les droits et devoirs des salariés et des employeurs sur le lieu de travail* ».

Nous pouvons, alors, poser la question centrale suivante : Quelles est le degré et le niveau de la performance en conformité sociale des PME /PMI au Maroc ?

Pour répondre à cette question, nous allons mesurer le degré de performance en conformité sociale des PME /PMI du secteur formel via la suggestion des indicateurs que nous nommerons « **les indicateurs de performance en conformité sociale** », en se basant sur la législation sociale marocaine et les différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc.

Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale tels que les outils du Système d'Information de la Gestion des Ressources Humaines³, dans le but est d'améliorer leur performance en la matière (Anggay et Hamiche, 2020b).

Ce système d'information informatisée est considéré comme un excellent outil pour bien piloter la gestion des ressources humaines de l'entreprise est cela par le biais du contrôle de la gestion sociale et par l'audit social (Anggay et Hamiche, 2020b).

Sur la base de l'audit de conformité sociale de la législation sociale marocaine et des différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc⁴, que nous avons pu suggérer et dégager ces indicateurs de performance en conformité sociale (Anggay et Hamiche, 2020b).

Nous limiterons notre étude sur le degré de la performance en conformité sociale des PME / PMI, d'une part, au niveau des **relations collectives du travail** de l'entreprise, et d'autre part, au niveau de la région Tanger-Tétouan-El Hoceima, est cela par le biais de **l'indicateur de performance en conformité sociale du respect des relations collectives du travail**.

³ Selon l'encyclopédie en ligne du WIKIPÉDIA, le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines ou « Human Resource Management Systems » ou « Human Resource Information Systems » ou « Human Resource Technology » ou encore, « Human Resource modules » est une interface entre la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.) et les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.).

⁴ La législation sociale marocaine est constituée par le Droit de Travail et le Droit de Sécurité Sociale. Le Maroc a ratifié avec l'Organisation Internationale de Travail (O.I.T.) des conventions internationales de travail. Il a ratifié aussi avec l'Organisation Arabe du Travail, des conventions arabes de travail. Le Maroc a permis d'élaborer des normes nationales traitant le management de l'entreprise dans ses aspects liés au travail.

Sachant que ce travail est basé sur une étude déjà publiée aux revues et journal suivants sauf que le résultat de ce travail est totalement différent de ces études :

- Le journal « *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)* » ; ISSN : 2509-0429 ; Volume 4 numéro 2 » portant le nom « *Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences et pratiques. Cas de la Documentation Sociale de Travail des PME /PMI* » réalisé par l'auteur « Achraf ANGGAY » ;
- La revue « *Revue Economie Gestion et Société (REGS)* » ; ISSN : 2458-6250 ; Numéro 22 Février 2020 » portant le nom « *Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences institutionnelles et pratiques en vigueur. Cas des conditions de santé et de sécurité au Travail des PME /PMI* » réalisé par les auteurs « Achraf ANGGAY » et « M'hamed HAMICHE » ;
- La revue « *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation (REMFO)* » ; ISSN : 2489-205X ; Numéro 11 Juin 2020 » portant le nom « *Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences institutionnelles et pratiques en vigueur. Cas des relations individuelles de Travail des PME /PMI au Maroc* » réalisé par les auteurs « Achraf ANGGAY » et « M'hamed HAMICHE ».

Pour étudier ce degré de performance, nous allons commencer, tout d'abord, par une phase de pré-enquête. La phase suivante sera consacrée à la préparation d'enquête ; c'est là que nous allons élaborer le questionnaire. Après, il viendra la phase d'enquête sur terrain ; c'est là que nous allons envoyer le questionnaire aux enquêtés, ou bien, les enquêter face à face. Enfin, nous allons traiter et analyser les données dégagées de l'enquête réalisée.

La suite de ce travail consiste, tout d'abord, à présenter la revue de littérature adoptée dans la section 2. Ensuite, à présenter la problématique et dégager les objectifs de la recherche dans la section 3. Après, à présenter le matériel et la méthodologie adoptés dans la section 4. Après, à présenter les résultats obtenus avant de les discuter brièvement dans la section 5. Enfin, à tirer une conclusion finale du travail dans la section 6.

2. Revue de littérature :

Il est nécessaire, avant d'exposer les principaux résultats attendus de notre recherche, de préciser d'abord la signification que nous attachons aux termes clés utilisés dans l'article. La première notion qu'il convient de définir est celle des **PME /PMI** (Anggay, 2019).

Il n'existe pas à l'heure actuelle un consensus entre les chercheurs dans la distinction entre une PME et une entreprise de grande taille. En effet, une définition standard et universelle de la PME a fait l'objet de nombreuses tentatives et recherches mais a été néanmoins rapidement abandonnée au profit des définitions propres à chaque pays (Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières au Maroc, 2011 cité par Anggay, 2019).

Selon la littérature, il n'y a pas une définition universelle de PME. En effet, cette dernière diffère selon les pays et tient compte généralement des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ ou de la valeur des actifs du bilan, parce que ces informations sont faciles à recueillir. La variable la plus utilisée est le nombre de salariés (Anggay, 2019).

Les PME sont des entreprises dont la taille est définie à partir du nombre de salariés, du chiffre d'affaires et de l'actif du bilan qui ne dépassent pas certaines limites. Les définitions diffèrent selon les pays (Anggay, 2019).

Le deuxième concept qui mérite ici une attention particulière est celui de la **performance**. En effet, La performance est un concept qui a aujourd'hui envahi l'ensemble des dimensions de la vie de l'entreprise. Même si la performance financière demeure la plus influente et la plus fédératrice (*Kaplan & Norton, 1996 cité par Zian, 2013*), d'autres dimensions viennent s'agencer autour : la sécurité, la fiabilité, la responsabilité sociétale ou l'image sont autant d'axes d'évaluation des performances organisationnelles non réductibles à l'évaluation financière (Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques en France, 2015 cité par Anggay, 2019).

Par conséquent, la performance est considérée comme un concept multidimensionnel recourant à des tableaux de bords où de multiples indicateurs de natures diverses peuvent se côtoyer (Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques en France, 2015 cité par Anggay, 2019).

Pour Marchesnay (1991 cité par Zian, 2013 cité par Anggay, 2019) et Zian (2013 cité par Anggay, 2019), la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois (3) mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché ;
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre ;
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Bourguignon (2000 cité par Zian, 2013 cité par Anggay, 2019) et Zian (2013 cité par Anggay, 2019) définissent la performance « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).....* ».

Dans notre étude, le type de performance qui nous focalisons **est ce de la performance sociale de l'entreprise**. Nous pouvons dire que la performance sociale de l'entreprise est la mise en pratique efficace de la mission sociale de l'entreprise en accord avec des valeurs sociales (Anggay, 2019).

Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (R.S.E.). Elle vise à apprécier le comportement social des différentes catégories des personnels ou des ressources humaines de l'entreprise (cadres, encadrants, dirigeants, salariés...). Elle permet également d'évaluer leurs performances et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise (Anggay, 2019).

La performance sociale sert à évaluer le bien-être du personnel dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise (l'absentéisme, les arrêts de maladies, le stress, les problèmes relationnels, le harcèlement moral...) (Anggay, 2019).

Le troisième concept qui mérite aussi une attention particulière est celui de la **conformité sociale**. En effet, la notion de conformité sociale renvoie à celle du respect, par l'entreprise, des conditions de travail et d'emploi définies par la réglementation sociale⁵. Elle permet à l'entreprise d'offrir à ses membres un cadre de travail valorisant, où priment la confiance, l'équité, l'égalité des chances et le respect de la dignité et des droits de chacun. En des termes plus concrets, la conformité sociale engage l'entreprise à respecter les dispositions légales relatives aux libertés syndicales, au dialogue social, à la durée du travail, au salaire, au droit à la formation continue, à la couverture sociale et à la protection de la maternité, de l'enfance et des handicapés..... Elle signifie également que l'entreprise s'interdit toute discrimination vis-

⁵ La législation sociale.

à-vis de ses salariés, en rapport avec la filiation, la couleur, le sexe, le handicap physique, la situation matrimoniale, la croyance, l'opinion politique, l'appartenance syndicale, la nationalité, le milieu social.... Ce principe de non-discrimination implique l'égalité en matière de recrutement, de salaires, de formation professionnelle, de promotion, de bénéfice des avantages sociaux, de mesures disciplinaires... Une entreprise qui opte pour la conformité sociale se doit de bannir tout recours au travail forcé ou obligatoire (Habriche, 2016b cité par Anggay, 2019).

Finalement, le quatrième concept qui mérite aussi une attention est celui de **l'indicateur de performance**. Les indicateurs de performance sont utilisés ainsi pour fournir des informations « *spécifique* » sur les performances, car l'objectif principal de la mise en place de tel outil est bien l'accroissement de la performance de l'entreprise à court et à long terme (Bergeron, 2002 citée par Zian, 2013). C'est un outil pertinent pour mesurer la performance et donne une typologie des indicateurs : indicateurs de résultats, indicateurs de processus et indicateur d'environnement (Zian, 2013). Selon Zian (2013), l'indicateur de performance est : « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». Les indicateurs de performance constituent un tableau de bord de gestion permettant de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise, et de permettre ainsi un pilotage de la performance. Un indicateur type présente la progression en fonction d'un objectif fixé. Ainsi l'utilisateur sait quelles actions il doit entreprendre pour atteindre son objectif. Les indicateurs permettent de gérer et piloter la performance par une quantification (pourcentage, délai, échelle de satisfaction...) en donnant en permanence une photo de l'activité. Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont, donc, des informations concrètes et opérationnelles. Selon Zian (2013), nous distinguons quatre (4) caractéristiques principales d'un bon indicateur de performance à savoir sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation. L'existence d'une référence pour le calcul d'un indicateur de

performance est indispensable. Les critères pour le choix de telle une référence peuvent être les exigences réglementaires imposées à l'entreprise (nous parlons des indicateurs de conformité) ; les objectifs internes à l'entreprise (nous parlons des indicateurs de progrès) ; les résultats d'une évaluation précédente (nous parlons des indicateurs de suivi)⁶ (Anggay, 2019).

3. Constitution de la problématique et dégagement des objectifs de la recherche :

Nous allons construire la problématique et les objectifs de notre recherche. En effet, nous allons :

- Montrer l'importance du respect de la conformité sociale par les PME /PMI marocaines **(3.1)** ;
- Etablir la question centrale de la recherche en dégageant la problématique de la recherche, due par le faible degré du respect de la conformité sociale par les PME /PMI **(3.2)** ;
- Définir le terrain de recherche et ses éléments **(3.3)**.

3.1. Pertinence sociale et économique de la recherche :

Cette pertinence se traduit par l'importance du respect de la conformité sociale par les PME /PMI marocaine (Anggay et Hamiche, 2020b).

L'accélération du processus de respect de la conformité sociale par les PME/PMI marocaine favorisera l'investissement et l'emploi au pays, sans oublier aussi que l'instauration d'une paix sociale par les partenaires sociaux constituera l'une des facteurs de confiance et d'incitation à l'investissement au pays. Cet investissement permettra de fournir de l'emploi aux larges franges de la jeunesse marocaine (Anggay et Hamiche, 2020b).

Conscient des bienfaits de l'écoute, de la concertation et du dialogue concernant la modernisation de l'espace des relations sociales au sein de l'entreprise et dans le domaine du travail, cela servira l'investissement et la production afin de parvenir à une économie forte capable de concurrence et de faire face aux défis de la mondialisation et d'accompagner la mise à niveau économique et sociale (Anggay et Hamiche, 2020b).

3.2. Etablissement de la question centrale de la recherche :

Le tissu productif marocain reste largement dominé par les PME/PMI qui, dans la plupart des cas, revêtent un caractère familial. Le profil type d'une bonne majorité des managers de ces

⁶ D'après le site web : <http://wwwv1.agora21.org/entreprise/Sommaire.html>

types d'entreprises est celui d'une personne qui montre une grande frilosité vis-à-vis du respect de la conformité sociale (Habriche, 2016b cité par Anggay et Hamiche, 2020b).

Des centaines de milliers d'irrégularités en matière de conformité sociale commises par les PME/PMI sont constamment relevées par les services de l'inspection du travail relevant du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (Anggay et Hamiche, 2020b).

Pour diminuer, voire, éliminer ces irrégularités, les PME/PMI sont appelés à augmenter le degré de leurs respects de la conformité sociale. Aujourd'hui, les entreprises sont amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale afin d'améliorer leur performance en la matière (Anggay et Hamiche, 2020b).

Nous pouvons, alors, poser la question centrale suivante : Quelles est le degré et le niveau de la performance en conformité sociale des PME /PMI au Maroc ?

Pour répondre à cette question, nous allons mesurer le degré de performance en conformité sociale des PME /PMI du secteur formel via la suggestion pour la première fois des indicateurs que nous nommerons « **les indicateurs de performance en conformité sociale** », en se basant sur la législation sociale marocaine et les différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc.

Nous limiterons notre étude sur l'indicateur de performance qui mesure le degré et le niveau de conformité sociale du respect **des relations collectives de travail** dans l'entreprise. Nous pouvons considérer cet indicateur comme un outil important pour mesurer les niveaux d'applicabilité de la conformité sociale au sein de l'entreprise dans ses relations collectives de travail vis-à-vis ses salariés, et donc, l'augmentation du niveau de cet indicateur implique la diminution, voire, l'élimination des obstacles ralentissant le développement de l'économie nationale dans son angle social, sachant que cet indicateur vise seulement les entreprises qui font travailler au moins dix (10) salariés au sein de leurs établissements en se basant sur la législation sociale marocaine et les différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc. La présentation et le calcul de cet indicateur se feront comme suit :

Si nous désignons :

- L'indicateur de conformité du respect des relations collectives du travail par : IC_{RCT} ;
- La somme par : le symbole \sum ;

- A : \sum Des éléments **CONFORMES** correspondants au respect des relations collectives du travail d'une entreprise X⁷ ;
- B : \sum Des éléments **ASSUJETIS** correspondants au respect des relations collectives du travail d'une entreprise X⁸ ;

Alors :

$$IC_{RCT} = A / B$$

Sachant que :

Eléments ASSUJETIS	Désignent tous les éléments que doit respecter l'entreprise X suivant la législation sociale. Ils sont constitués par les éléments CONFORMES et les éléments NON CONFORMES .
Eléments NON ASSUJETIS	Désigne tous les éléments qui ne concernent pas l'entreprise X suivant la législation sociale.
Eléments CONFORMES	Désignent tous les éléments respectés par l'entreprise X d'après les éléments assujettis par la législation sociale.
Eléments NON CONFORMES	Désignent tous les éléments non respectés par l'entreprise X d'après les éléments assujettis par la législation sociale.

Et que :

Un élément, soit assujetti ou non, est désigné par le nombre « 1 ».

Et que :

Cet indicateur est valable seulement pour les entreprises qui font travailler au **moins 10 salariés** au sein de leurs établissements.

Et que :

L'indicateur correspondant est calculé selon les éléments cités ci-dessous au tableau suivant :

⁷ Les éléments conformes sont basés sur le respect des éléments assujettis.

⁸ Les éléments assujettis sont basés sur les dispositions de la législation sociale marocaine (*Dahir n° 1-03-94 du 11 Septembre 2003 portant promulgation de la loi n° 65-99 relatif au code du travail*), et selon ses textes d'application (Décrets du Chef de Gouvernement et Décisions du Ministre chargé de l'Emploi et de Travail complétant le *Dahir n° 1-03-94*).

		Eléments	Assujettis		Non Assujettis
			Conformes	Non Conformes	
Négociation collective et Conventions collectives du travail	Négociation Collective du travail	Désignation des représentants			
		Conditions d'initiation de la négociation			
		Conditions de déroulement de la négociation			
		Fourniture à l'autre partie des informations lors du déroulement de la négociation			
		Envoi de l'avis de l'organisation de la session de la négociation à l'autorité gouvernementale chargée du travail			
		Périodicité de l'organisation des sessions de la négociation			
		Envoi du procès-verbal ou de l'accord finaux à l'autorité gouvernementale chargée du travail			
	Convention Collective du travail	Conditions de conformité en cas d'existence			
		Application de la convention collective			
Institutions représentatives du personnel	Délégués Salariaux	Organisation des élections Professionnelles			
		Conformité de l'opération électorale			
		Organisation des élections professionnelles partielles			
		Exercice de la fonction de délégués des salariés			
	Représentants Syndicaux	Autorisation aux syndicats les plus représentatifs dans l'entreprise de désigner de représentants syndicaux			
		Conformité de désignation			
		Exercice de la fonction de représentants syndicaux			

	Comité de l'Entreprise	Existence			
		Fonctionnement			
	Comité de Sécurité et Hygiène	Existence			
		Fonctionnement			
Procédure disciplinaire collective et Licenciement collectif	Respect de la Procédure Disciplinaire concernant les Délégués Salariaux et les Représentants Syndicaux				
	Licenciement	Conformité à la procédure de licenciement collectif des salariés en cas d'un licenciement collectif			
Σ des éléments CONFORMES :			Y₁		
Σ des éléments NON CONFORMES :				Y₂	
Σ des éléments ASSUJETIS :			Y₁+Y₂		
Σ des éléments NON ASSUJETIS :					Y₃

Donc :

$$IC_{RCT} = Y_1 / (Y_1 + Y_2)$$

C'est-à-dire, le quotient entre (Y₁) et (Y₁+Y₂).

3.3. Terrain et éléments de recherche :

La population ciblée, ou bien le terrain de recherche, serait les PME / PMI à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, cela en raison d'une part, que les PME/ PMI contribuent largement à la croissance économique du pays en raison qu'elles présentent aux environs 93% du tissu économique marocain et occupant plus de la moitié des salariés du secteur privé (Anggay et Hamiche, 2020b ; Lavieeco, 2019 ; Zian, 2013, p.67, pp.75-77, pp.164-182), et d'autre part, vu l'insuffisance des moyens financiers et logistiques pour réaliser l'enquête sur l'ensemble du territoire marocain ou sur d'autres régions, nous nous sommes basés sur un échantillon par convenance présenté par la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima (Anggay et Hamiche, 2020b).

Il s'agit de préciser que même un échantillon par convenance réduit généralement la crédibilité de l'étude par rapport à sa population-mère, mais dans notre étude de cas et d'une manière non officiel, cet échantillon (PME / PMI à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima) ne réduira pas le niveau de cette crédibilité par rapport à sa population mère (PME / PMI au Maroc) puisqu'il n'existe pas des particularités spécifiques propres à la région en question (culturelles, mentales, avantages...) par rapport au Maroc (Anggay et Hamiche, 2020b).

L'élément à rechercher sera étudier le niveau de la conformité sociale du respect des relations collectives du travail de la population cible via l'indicateur de performance en conformité sociale du respect des relations collectives du travail.

4. Matériel et méthodologie :

L'objectif de la présente partie consiste à présenter le matériel et la méthodologie d'approche de la recherche. Pour ce faire, nous allons, d'une part, commencer par la phase de la pré-enquête (4.1), et d'autre part, continuer vers la phase d'enquête (4.2).

4.1. Pré-enquête :

Avant d'impliquer au terrain de recherche, il faudrait préalablement achever une étape avant-enquête, c'est ce que nous allons l'appeler la pré-enquête. C'est dans cette étape que nous allons, d'une part, présenter la démarche de la recherche et les méthodes adoptées (4.1.1), et d'autre part, choisir le sous-échantillon de l'enquête en limitant sa taille (4.1.2).

4.1.1. Choix et présentation de la démarche de recherche et les méthodes de recherche adoptées :

Selon Anggay et Hamiche (2020b), dans notre démarche de la recherche, nous allons opter pour la méthode inductive. Par définition, cette méthode est basée sur une approche empirique tirée par des faits réels. Elle comprend deux (2) étapes essentielles, à savoir :

- Une première étape d'enquête ou d'observation des phénomènes : Cette étape consiste à collecter des informations des phénomènes enquêtés ou observés sur la réalité économique que nous cherchons à étudier. Deux (2) méthodes utilisées pour faire la collecte de ces informations, d'une part, la méthode statistique (permet de quantifier et de mesurer la réalité économique), et d'autre part, la méthode anthropologique (vise à saisir les phénomènes économiques dans leur contexte historique et social) (Anggay et Hamiche, 2020b).
- Une deuxième étape d'explication des phénomènes : Dans cette étape, il est possible de dégager des lois à partir d'un certain nombre de données enquêtées ou observées grâce au raisonnement par induction ; c'est le passage du particulier au général (Anggay et Hamiche, 2020b).

Dans notre étude, d'après la première étape de la démarche de recherche par induction, la méthode qui nous apparait la plus appropriée à notre question de recherche est celle la méthode statistique par enquête. En effet, nous allons opter la méthode d'enquête par questionnaires, vu qu'elle est l'instrument le plus utilisé dans toutes sortes d'enquêtes et de recherches en sciences sociales (Aktouf, 1987, p.73, pp.79-93, pp.94-105, p.110 cité par Anggay et Hamiche, 2020b).

4.1.2. Choix du sous-échantillon et de sa taille :

Nous allons d'une part, aborder la manière de choisir un sous-échantillon représentatif exhaustif extrait de l'échantillon, et d'autre part, spécifier la taille de ce sous-échantillon en calculant le nombre minimal que doit comporter.

- **Choix du sous-échantillon :**

Selon Anggay et Hamiche (2020b), deux (2) critères ont été retenus pour définir et limiter les entreprises constituant la population de base de ce sous-échantillon :

- La taille : les entreprises doivent avoir moins de 200 salariés pour être incluses dans notre sous-échantillon (Anggay et Hamiche, 2020b) ;

- La localisation géographique : l'étude portera sur huit (8) provinces et préfecture de la région Tanger-Tétouan-El Hoceima, à savoir : La préfecture Tanger-Assilah, La province Fahs-Anjra, La province de Tétouan, La préfecture M'diaq-Fnidaq, la province de Chefchaouen, la province de Ouazzane, la province de Larache, et enfin, la province d'el Hoceima (Anggay et Hamiche, 2020b).

Du fait des critères définis ci-dessus, et aussi de l'objectif de notre étude, nous allons se baser sur la méthode d'échantillonnage stratifiée. Cette méthode, selon sa définition, est à la fois une méthode empirique et une méthode probabiliste (Anggay et Hamiche, 2020b).

Selon Anggay et Hamiche (2020b), Dans un premier temps, nous allons choisir la méthode d'échantillonnage empirique. En effet, le sous-échantillon doit avoir les caractéristiques suivantes, et qui sont similaires à ceux de son échantillon, à savoir :

Tableau 1. Pourcentages des PME /PMI à la Région Tanger-Tétouan-El Hociema répartis selon le nombre des salariés et selon le secteur d'activité économique⁹ :

Tranche du nombre des salariés Secteurs économiques	Moins de 10	Entre 10 et 49	Entre 50 et 99	Entre 100 et 199	Totaux
AGRICULTURE	1%	0.30%	0.20%	0.50%	2%
INDUSTRIE	7%	4.5%	2%	1.50%	15%
B.T.P.¹⁰	4%	4%	1%	2%	11%
COMMERCE	24.5%	3%	2%	0.50%	30%
P.L.S.¹¹	35.5%	4%	1%	1.50%	42%
Totaux	72%	15.80%	6.20%	6%	100%

Dans un deuxième temps, nous allons choisir la **méthode d'échantillonnage probabiliste**, en tirant au hasard et aléatoirement les différentes PME/PMI incluses dans une liste fournie par les autorités régionales publiques, dans la limite des pourcentages fournis par la méthode empirique présentée ci-dessus dans le Tableau 1 (Anggay et Hamiche, 2020b).

⁹

- Les pourcentages globaux pour tous les secteurs d'activité économique proviennent du ministère de l'Économie et des Finances selon son revue du mois de Mars 2000 : « Les PME au Maroc : éclairage et propositions ».

- Les pourcentages par tranche du nombre des salariés et par secteurs d'activité économique sont tirés de la liste totale des PME /PMI fournie par les services extérieurs relevant du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle situant à la région Tanger-Tétouan-El Hoceima entre les années 2014 et 2017.

¹⁰ B.T.B. : Bâtiments et Travaux Publics.

¹¹ P.L.S. : Professions Libérales et Services.

- **Taille du sous-échantillon :**

Pour des raisons économiques, il est nécessaire d'utiliser une taille de sous-échantillon la plus réduite possible tout en obtenant un taux de confiance et une marge d'erreur suffisants (Anggay et Hamiche, 2020b).

Selon Anggay et Hamiche (2020b), finalement, après des calculs, nous avons choisi d'effectuer l'enquête sur un sous-échantillon de 400 unités (PME/ PMI). Selon le tableau 1, la répartition de l'effectif de ce sous-échantillon sera effectuée de la manière suivante :

Tableau 2. Répartition du sous-échantillon d'après le nombre des PME /PMI à la région Tanger-Tétouan-El Hoceima selon le secteur d'activité économique et selon la taille d'effectif :

Tranche du nombre des salariés Secteurs économiques	Moins de 10	Entre 10 et 49	Entre 50 et 99	Entre 100 et 199	Totaux
AGRICULTURE¹²	4	1	1	2	8
INDUSTRIE	28	18	8	6	60
B.T.P.	16	16	4	8	44
COMMERCE	98	12	8	2	120
P.L.S.	142	16	4	6	168
Totaux	288	63	25	24	400

Source :
Les 400 questionnaires élaborés

4.2. Enquête :

Elle contient d'une part, une phase de la préparation d'enquête, et d'autre part, une phase d'enquête sur terrain :

- **Préparation de l'enquête - élaboration du questionnaire :**

Selon Anggay et Hamiche (2020b), le déroulement de la phase d'élaboration du questionnaire a été constitué selon deux (2) étapes à savoir l'étape du pré-test du questionnaire auprès d'un groupe de personnes, et l'étape du test du questionnaire auprès d'un groupe de responsables en PME /PMI :

¹² Par exemple, d'après les pourcentages affichés dans le **tableau 1**, les nombres 4 et 1 sont obtenus par : $4 = 400 * 1\%$ et $1 = 400 * 0.3\%$.

- Pré-test du questionnaire :

Notre questionnaire a été soumis aux professeurs universitaires en méthodologie de recherche, et, aux inspecteurs du travail relevant du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (Anggay et Hamiche, 2020b).

- Test du questionnaire :

Nous avons testé le questionnaire auprès d'un groupe des responsables des PME /PMI en service ressources humaines et en service qualité. Ce groupe a vérifié la clarté et la bonne compréhension des questions posées. Ce groupe a également évalué la durée de répondre aux questions à savoir une durée de réponse qui varie entre 10 et 15 minutes (Anggay et Hamiche, 2020b).

En matière d'élaboration des questions, nous avons choisi les questions fermées comme majorité absolue. Ces questions offrent des réponses précises proposées par le chercheur. Elles présentent l'avantage de faciliter les réponses, leur codification et leur analyse (Anggay et Hamiche, 2020b).

Le questionnaire utilisé dans cette étude est constitué en deux (2) parties. La première partie comporte des informations générales sur l'entreprise, et la deuxième partie concerne les relations collectives du travail de l'entreprise (Anggay et Hamiche, 2020b).

Une fois le questionnaire est terminé, nous avons rédigé une lettre d'accompagnement du questionnaire qui précisera l'objet, l'objectif et l'intérêt de l'enquête. En outre, pour assurer les personnes interrogées, nous avons, d'une part, insisté sur la garantie de l'anonymat et la confidentialité des réponses, et d'autre part, leur proposé une synthèse des résultats obtenus de l'étude¹³ (Anggay et Hamiche, 2020b).

• Enquête sur terrain - envoi du questionnaire :

Selon Anggay et Hamiche (2020b), vu la difficulté de la compréhension de l'enquêté des mots et termes spécifiques propres à la législation sociale mentionnés au questionnaire, et vu le manque de connaissances juridiques en ce qui concerne les conditions du respect de la conformité sociale de la part de l'enquêté. Il nous apparut d'adopter exclusivement la méthode du questionnaire **face à face**.

¹³ Voir Annexe 1 (modèle du questionnaire).

5. Résultats et discussions :

Cette section est dédiée d'une part, à présenter les résultats obtenus **(5.1)**, et d'autre part, à discuter brièvement ces résultats **(5.2)**.

5.1. Résultats :

L'objectif de la présente partie consiste à traiter et analyser les données dégagées de l'enquête réalisée. Pour ce faire, nous commençons par la collecte et le nettoyage des données de l'enquête **(5.1.1)**. La phase suivante sera le dépouillement de l'enquête qui se focalisera, d'une part, sur le traitement du questionnaire, et d'autre part, sur le test de fiabilité et de validité du questionnaire **(5.1.2)**. La phase finale de cette étape sera la présentation et à l'analyse des résultats d'enquête. Ces présentation et analyse seront faites, d'une part, d'une manière globale, et d'autre part, par secteur d'activité économique **(5.1.3)** (Anggay et Hamiche, 2020b).

5.1.1. Collecte et nettoyage des données d'enquête :

Selon Anggay et Hamiche (2020b), cette étape comprend deux sous-étapes, d'une part, une étape de collecte de données d'enquête, et d'autre part, une étape de nettoyage des données d'enquête :

- **Collecte des données d'enquête :**

Selon la méthode d'Anggay et Hamiche (2020b), entre les années 2014 et 2017, nous avons consulté sur place 400 entreprises situées dans huit (8) préfectures ou province faisant partie à la région Tanger-Tétouan-El Hoceima, ce qui nous a permis de recueillir des données auprès de 191 entreprises ayant accepté de nous recevoir, soit un taux de réponse de 47.75 %. Parmi ces 191 entreprises qui nous ont reçus, 29 entreprises ont abandonné de continuer le questionnaire jusqu'à la fin. Et puisque notre questionnaire doit être totalement complet par l'enquête afin qu'il soit valide, alors, au total final, nous avons pu exploiter 162 entreprises parmi les 400 entreprises consultées dès le début de l'opération, soit un taux de réponse réel définitif de 40.50 %. Parmi ces 162 entreprises, nous avons pu exploiter seulement **62 entreprises** en raison que leurs effectifs salariaux soient **égaux ou dépasses 10 salariés** au sein de leurs établissements.

Tableau 3. Le nombre réel des PME /PMI exploitable à l'étude réparti selon les secteurs d'activités économiques et selon la taille de l'effectif entre les années 2014 et 2017 :

Tranche du nombre des salariés Secteurs économiques	Moins de 10	Entre 10 et 49	Entre 50 et 99	Entre 100 et 199	Totaux
AGRICULTURE	4	1	1	2	8
INDUSTRIE	14	10	6	5	35
B.T.P.	6	5	3	5	19
COMMERCE	35	5	4	2	46
P.L.S.	41	6	4	3	54
Totaux	100	27	18	17	162

Source :

Les 162 questionnaires exploités parmi les 400 questionnaires élaborés

• **Nettoyage des données d'enquête :**

Selon Anggay et Hamiche (2020b), par le nettoyage des données d'enquête, nous entendons essentiellement les vérifications préliminaires qui consisteront à éliminer tout élément risquant de fausser ou d'infléchir le sens des résultats. Voici les tâches à effectuer pour ce nettoyage préalable, dans notre cas de l'usage du questionnaire :

- La lecture rapide de l'ensemble des questionnaires complétés, en les corrigeant s'il y a des erreurs, et en les complétant s'il y a des incomplets (Anggay et Hamiche, 2020b) ;
- Le triage des questionnaires afin de faciliter la préparation pour la phase du traitement et du dépouillement. En effet, en premier lieu, nous allons trier l'ensemble des questionnaires par secteurs d'activités (Agriculture, Industrie, Bâtiments et travaux publics, Commerce et Professions libérales et services). Après cela, dans chaque secteur d'activité, nous avons essayé de trier les questionnaires d'une manière croissante en fonction du nombre des salariés (moins de 10 salariés, entre 10 et 49 salariés, entre 50 et 99 salariés , entre 100 et 199 salariés) (Anggay et Hamiche, 2020b).

5.1.2. Dépouillement d'enquête :

Selon Anggay et Hamiche (2020b), Cette phase se focalisera sur le traitement du questionnaire et le test de fiabilité et de validité du questionnaire :

- **Traitement du questionnaire d'enquête :**

Nous avons analysé les données à l'aide du logiciel SPSS Statistics version 23 produit par la société multinationale IBM (Anggay et Hamiche, 2020b).

- **Test de fiabilité et de validité du questionnaire d'enquête :**

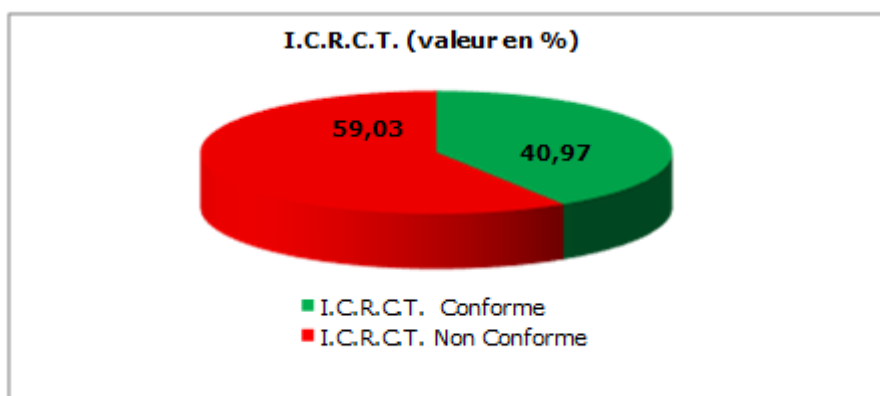
Pour vérifier si les données collectées rendent compte le plus précisément possible de la réalité, il convient de vérifier que les instruments de mesure qui ont été utilisés pour accéder au terrain d'observation satisfont aux critères de fiabilité (**coefficient alpha α de Cronbach**) et de validité (**validité externe et interne**) (Anggay et Hamiche, 2020b).

5.1.3. Présentation et analyse des résultats d'enquête :

Selon la méthode d'Anggay et Hamiche (2020b), nous avons présenté et analysé l'indicateur de performance moyen en conformité sociale du respect des relations collectives de travail des PME / PMI au niveau de la région Tanger-Tétouan-El Hoceima, d'une part, au échelon global, et d'autre part, par secteur d'activité économique.

Selon Anggay et Hamiche (2020b), vu qu'il est le niveau le plus important et le plus pertinent, nous nous limiterons de présenter les résultats de l'enquête à **l'échelon global** :

Graphique 1. Présentation de l'indicateur global moyen en conformité sociale marocaine du respect des relations collectives de travail du sous-échantillon des PME /PMI à la région Tanger-Tétouan-El Hoceima entre les années 2014 et 2017 :



Source :

D'après la sortie des données de la recherche traitées au programme d'analyse des données S.P.S.S.

Selon la méthode d'Anggay et Hamiche (2020b), d'après ce graphique, nous pouvons conclure qu'entre les années 2014 et 2017, l'indicateur global moyen en conformité sociale

marocaine du respect des relations collectives de travail (I.C.R.C.T.) présente un taux de 40.97% de conformité et un taux de 59.03% de non-conformité.

5.2. Discussions :

Nous avons interprété et discuté les résultats de l'indicateur de performance en conformité sociale du respect des relations collectives de travail, d'une part, au niveau global, et d'autre part, par secteur d'activité économique (Anggay et Hamiche, 2020b).

Vu qu'il est le niveau le plus important et le plus pertinent, nous nous limiterons d'interpréter et de discuter les résultats de notre enquête à l'échelon global de l'indicateur de conformité en question (Anggay et Hamiche, 2020b).

Selon la méthode d'Anggay et Hamiche (2020b), en moyenne, les PME / PMI à la région Tanger-Tétouan-El Hoceima respectent les dispositions de la législation sociale qui concerne les relations collectives du travail au taux de 40.97%. Autrement dit, l'indicateur de performance moyen en conformité sociale du respect des relations collectives du travail des PME / PMI à la région Tanger-Tétouan-El Hoceima représente 40.97%.

Cela est dû d'une part, les entreprises questionnées ont soulevé de nombreuses observations et difficultés survenues à l'occasion de l'application des dispositions de la législation sociale notamment le code de travail dans sa partie qui concerne les relations collectives de travail entre l'entreprise et ses salariés, qui ont pour origine, soit leur formulation défectueuse ou les multiples interprétations y apportées ou la difficulté dans l'application, ou encore l'existence de lacunes ou de vide juridique (Anggay et Hamiche, 2020b).

Et d'autre part, la majorité des entreprises interrogées ne respectent pas les dispositions juridiques relatives à la législation sociale notamment le code de travail dans sa partie qui concerne les relations collectives de travail entre l'entreprise et ses salariés (Anggay et Hamiche, 2020b).

Toutes les causes citées ci-haut auront une conséquence directe sur le résultat de l'indicateur de performance en conformité sociale du respect des relations collectives de travail (Anggay et Hamiche, 2020b).

De l'autre côté, nous avons pu dégager et proposer l'hypothèse suivante :

« Dans une entreprise employant au moins 10 salariés, il existe **une relation inverse** entre le degré d'indicateur de performance des relations collectives du travail et le degré du nombre de types de conflits collectives ».

Selon Anggay et Hamiche (2020b), D'après la deuxième étape de la démarche de recherche par induction, nous devons confirmer que le **passage du particulier au général** reste valide. Pour ce faire, nous avons :

Premièrement et selon Anggay et Hamiche (2020b), pu confirmer la validation de cette hypothèse **au niveau de notre sous-échantillon** en étudiant le degré de corrélation entre les deux (2) variables de l'hypothèse via le **coefficient de corrélation de Pearson (r')** :

Tableau 4. Degré de corrélation entre les deux variables issues de l'hypothèse¹⁴ :

Variable X	Variable Y	Taille du sous échantillon	Coefficient de corrélation de Pearson (r')
Indicateur de conformité du respect des relations collectives du travail.	Nombre annuel moyen des types des conflits collectifs de travail.	62	-0.804

D'après le tableau cité ci-dessus, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation importante entre les deux (2) variables de l'hypothèse au niveau de notre sous-échantillon (Anggay et Hamiche, 2020b).

Deuxièmement et selon Anggay et Hamiche (2020b), et pour confirmer que le passage de l'hypothèse dégagée **de notre sous-échantillon reste valide sur l'ensemble de l'échantillon**, nous avons pu valider définitivement cette hypothèse en faisant appel à l'outil **test de signification du coefficient de corrélation linéaire de Pearson** avec un seuil de signification ou un risque d'erreur ne dépassant pas 5%, vu qu'il est le taux d'erreur extrême permis aux sciences sociales. En effet, avec un seuil de signification de $\alpha = 1 \%$ et un test de type bilatéral, nous avons dégagé les résultats suivants du test :

¹⁴ D'après les résultats du programme de l'analyse des données SPSS Statistics version 23 produit par la société multinationale IBM.

Tableau 5. Test de signification du coefficient de corrélation linéaire de Pearson¹⁵ :

Loi de probabilité pour le calcul de la valeur du test	Valeur du test	Valeurs critiques	Résultat du test de l'hypothèse
Loi de Student à 60 degrés de liberté	$P_0 = -10.47$	$P = 2.66$ et $-P = -2.66$	Validée

Enfin, après la validation de l'hypothèse de recherche, nous pouvons conclure que cette hypothèse reste valable sur l'ensemble de l'échantillon. Mais, cette hypothèse ne peut pas être généralisée sur l'ensemble de la population-mère présentée par l'ensemble des PME / PME du territoire marocain ; vu qu'au départ, nous nous sommes basés sur un échantillon par convenance par rapport à cette population mère. Cependant, puisqu'au départ nous avons affirmé que notre échantillon soit représentatif par rapport à sa population-mère, alors, nous pouvons dire que cette hypothèse de recherche reste valable non seulement sur l'ensemble de l'échantillon, mais aussi sur l'ensemble de la population-mère (Anggay et Hamiche, 2020b).

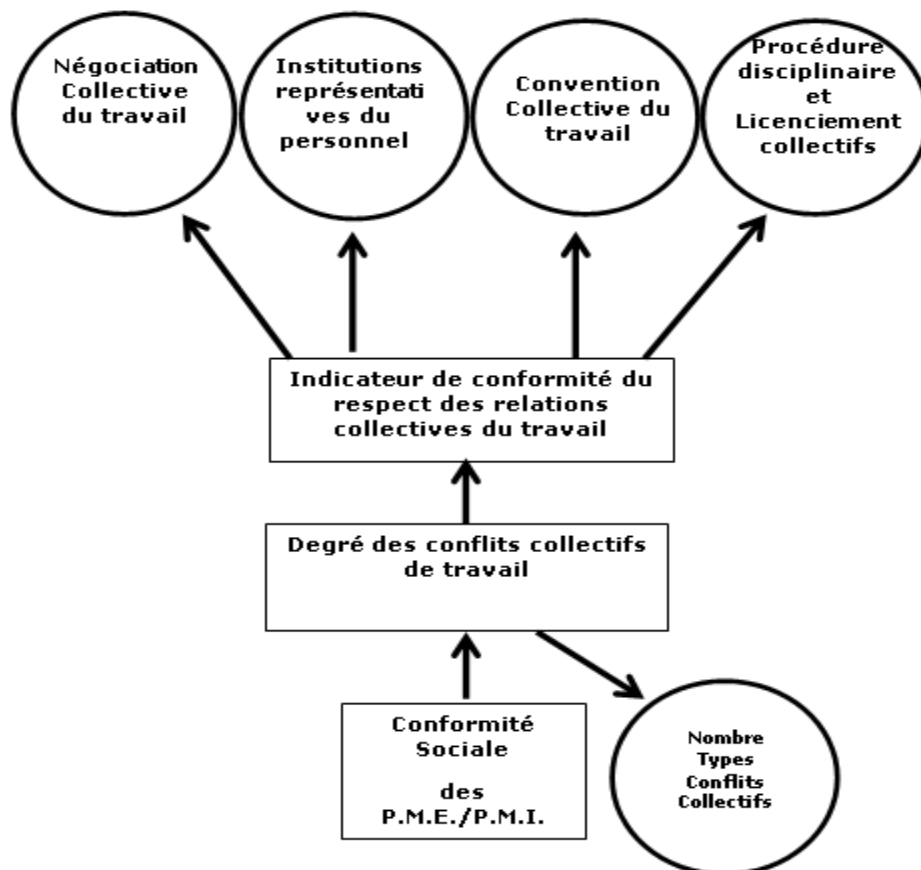
Une autre manière de confirmer ou d'infirmer que cette hypothèse reste valable ou non sur l'ensemble de la population-mère, est de faire appel aux outils de l'estimation statistique tels que « l'estimation par intervalle de confiance », en choisissant la loi de probabilité normale centrée réduite et un seuil de signification. Delà, nous allons estimer tout d'abord le coefficient de corrélation linéaire de Pearson des deux variables de l'hypothèse en question au niveau **de notre échantillon**. Ensuite, avec l'outil du test de signification du coefficient de corrélation linéaire de Pearson et avec le coefficient de corrélation linéaire de Pearson estimé, nous pouvons soit **confirmer ou bien infirmer** que le passage de l'hypothèse dégagée **de notre échantillon reste valide ou non sur l'ensemble de la population mère** (Anggay et Hamiche, 2020b).

Selon la méthode d'Anggay et Hamiche (2020b), nous pouvons dégager ce modèle de recherche validé empiriquement au niveau de notre échantillon et au niveau de notre population-mère :

¹⁵ $(-10.47) = \sqrt{(62-2) \times (-0.804)} / \sqrt{[1 - (-0.804)^2]}$;

(2.66) and (-2.66) sont des valeurs critiques extraites du tableau statistique de la loi de probabilité de Student à 60 degrés de liberté avec un seuil de signification $\alpha = 0,01$ et un test de type bilatéral.

Figure 1. Modèle de recherche de l'indicateur de performance en conformité sociale marocaine pour les relations collectives du travail.



6. Conclusion :

D'après les résultats tirés de l'enquête, les PME /PMI de la Région Tanger-Tétouan-El Hoceima, d'une manière particulière, et les PME /PMI marocaines, d'une manière générale, sont inciter de plus en plus à être conformes socialement, surtout au niveau de leurs relations collectives du travail. Parce que cela est très visible par les acteurs externes de l'entreprise (syndicats, clients de l'entreprise, pouvoirs locaux, partenaires de l'entreprise...). Si nous prenons comme simple exemple, une mauvaise image à l'entreprise de la part de ses clients potentiels nationaux ou étrangers peut être construite à cause des simples grèves et sit-in déclenchés par les salariés de l'entreprise. Cela aura des conséquences négatives sur les résultats économiques et financiers de l'entreprise. Donc, le témoignage des salariés à leur entreprise constitue l'un des facteurs clés de son succès.

En guise de conclusion de ce travail, nous dressons ci-dessous un bilan des principaux apports théoriques et pratiques relatifs à celui-ci. Nous soulignons également les limites inhérentes à notre étude. Enfin, nous discutons un ensemble d'interrogations et de réflexions que nous avons présentées sous forme de prolongements et voies de recherche futures.

• **Apports de la recherche :**

Selon Anggay (2021a), les apports de la recherche peuvent être regroupés dans deux domaines, celui de la théorie et celui de la pratique de l'audit de conformité sociale :

- **Apports théoriques :**

Les apports théoriques de la recherche commencent avec la démarche originale d'investigation qui met à contribution différentes approches théoriques dans le but de comprendre et résoudre une problématique plus ou moins complexe. Il s'inscrit dans une logique cumulative et vient d'enrichir les travaux antérieurs traitant les pratiques de l'audit de conformité sociale dans les PME /PMI (Anggay, 2021a).

Le deuxième apport théorique de la recherche est lié à l'étude de l'outil audit de conformité sociale en tant qu'outil au pilotage de la gestion des ressources humaines, et plus précisément, étant comme un élément important faisant partie au système d'information de la gestion des ressources humaines (Anggay, 2021a).

Le dernier apport théorique relatif à notre recherche concerne l'élaboration d'un modèle d'indicateur de performance en conformité sociale des relations collectives de travail permettant de mesurer le degré du respect des PME /PMI vis-à-vis à leurs conformités sociales en ce qui concerne leurs relations collectives de travail. En effet, ce modèle a été constitué à partir de l'analyse d'une littérature riche et diversifiée des différentes dispositions législatives et réglementaires de la législation sociale marocaine et des différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc (Anggay, 2021a).

- **Apports pratiques :**

Les principaux apports pratiques relatifs à notre travail doctoral peuvent être résumés en deux points :

Le premier apport pratique relatif à notre travail concerne notre outil d'investigation. En effet, notre questionnaire de recherche que nous avons développé, il peut être considéré comme un outil de diagnostic et d'évaluation en faveur des dirigeants des PME /PMI. Il permettra ainsi

d'obtenir des informations variées sur les pratiques de la conformité sociale de l'entreprise (Anggay, 2021a).

Le deuxième apport pratique de notre recherche concerne un travail original. En effet, ce travail a permis de présenter l'image et le bilan plus ou moins réels du degré de performance sociale en conformité sociale des relations collectives de travail des PME /PMI de la région Tanger-Tétouan-El Hoceima. Cela facilitera la tâche aux pouvoirs publics de trouver des solutions concrètes pour accélérer le processus du respect de la conformité sociale des relations collectives de travail par les PME/PMI à l'échelon national (Anggay, 2021a).

Après avoir exposé les principaux apports de notre travail de recherche, nous présentons ci-dessous les limites relatives à celui-ci.

- **Limites de la recherche :**

Selon Anggay (2021a), en dépit des contributions théoriques et pratiques de notre travail, celui-ci présente un certain nombre de limites. Celles-ci sont d'ordre théorique et empirique :

- **Limites théoriques :**

Du point de vue théorique, la principale limite que représente cette recherche est celle de la difficulté de compréhension de certaines dispositions législatives et réglementaires de la législation sociale notamment le code de travail, vu d'une part, la formulation défectueuse et incomplète de certains de ses articles et ses textes d'application et d'autre part, vu l'existence des vides juridiques dans ses dispositions. Ce qui conduit à produire des multiples interprétations utilisées pour la formulation et la construction de la base des indicateurs de performance en conformité sociale (Anggay, 2021a).

- **Limites empiriques :**

Selon Anggay (2021a), du point de vue empirique, la principale limite que représente cette recherche est au niveau de la faible taille du sous-échantillon, présentée par 62 entités, adoptée par rapport au terrain de recherche. Cela est dû par :

Premièrement, vu la difficulté de la compréhension de l'enquête des mots et termes spécifiques propres à la législation sociale mentionnés au questionnaire, et vue le manque de connaissances juridiques en ce qui concerne les conditions du respect de la conformité sociale de la part de l'enquête, il nous apparut d'adopter exclusivement la méthode du questionnaire face à face. Cette méthode coûte plus chère en termes de la durée du questionnement des

enquêtés et en termes des moyens financiers et logistiques pour réaliser l'enquête (Anggay, 2021a).

Deuxièmement, la difficulté dans la réalisation du questionnaire. En effet, la majorité des enquêtés refusent de nous accueillir, ou bien, de nous fournir des informations fiables et réelles propres à leurs entités, et par voie de conséquence, notre étude de recherche s'est basée sur une faible taille de sous-échantillon (Anggay, 2021a).

La deuxième limite que représente cette recherche est la limite géographique du terrain de recherche à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. En effet, vu l'insuffisance des moyens financiers et logistiques pour réaliser l'enquête sur l'ensemble de la population-mère présentée par le territoire marocain, l'étude a été réalisée sur un échantillon par convenance présenté par la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Cependant, même un échantillon par convenance réduit généralement la crédibilité de l'étude par rapport à sa population-mère, dans la présente étude et d'une manière non officielle, cet échantillon ne réduira pas le niveau de cette crédibilité par rapport à sa population mère puisqu'il n'existe pas des particularités spéciales propres à la région en question par rapport au Maroc (Anggay, 2021a). La mise en évidence des limites théoriques et empiriques relatives à ce travail montre que la réalisation d'autres études améliorant le dispositif de recherche actuel est nécessaire (Anggay, 2021a).

- **Prolongements et voies de recherche futures :**

Les limites de la recherche discutées ci-dessus indiquent clairement quelques directions de prolongements pour notre recherche.

Ainsi, la première voie de recherche qui pourrait être suggérée concerne l'action du législateur, d'une part, dans la révision et la correction des formulations défectueuses et incomplètes de certains articles et textes d'application de certaines dispositions législatives et réglementaires de la législation sociale marocaine notamment le code du travail, et d'autre part, dans le remplissage du vide juridique de ces dispositions (Anggay, 2021a).

Une deuxième voie de recherche à notre travail consisterait à réaliser cette présente étude se limiter non seulement au découpage territorial de la région Tanger-Tétouan-El Hoceima, mais aussi, étendre cette étude à l'échelon national et à l'échelon du découpage territoriale des autres régions (Anggay, 2021a).

Pour conclure, ce travail nous a permis de répondre à notre question de recherche en mesurant le degré de performance en conformité sociale des relations collectives de travail des PME /PMI du secteur formel de la région Tanger-Tétouan-El Hoceima, d'une manière particulière, et du territoire marocain, d'une manière générale, via les indicateurs de performance en conformité sociale des relations collectives de travail, en se basant sur la législation sociale marocaine et les différentes normes nationales et internationales de travail ratifiées par le Maroc. Cependant, ce travail ne prétend pas donner un résultat exhaustif et complet de cette étude. Celui-ci ne constitue qu'une première étape d'un long processus de recherche et nécessite d'être complété par des travaux postérieurs.

Références bibliographiques :

Thèses

Anggay, Achraf (2021a). Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences institutionnelles et pratiques en vigueur : Cas des PME/PMI, Doctorat en sciences de gestion, Tanger, Maroc : Université Abdelmalek Esaaâdi, école doctorale droit économie et gestion, soutenue le 23 Janvier 2021. URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03156463> (14/09/2021).

Zian, Houda (2013). Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performance, Doctorat ès sciences de gestion, Bordeaux, France : Université Montesquieu – Bordeaux IV, école doctorale entreprise économie société (E.D. 42), soutenue le 28 Janvier 2013, pp. 67, pp. 75-77 et pp. 164-182. URL : <http://www.theses.fr/2013BOR40003> (14/09/2021).

Livres

Marchesnay, Michel (1991). *Mintzberg on PME : à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg*. Revue internationale PME Vol. 4. n° 1, pp. 131-138.

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In : Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit. Paris, France : Economica.

Livres édités

Aktouf, Omar (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique. Presse de l'Université du Québec. pp. 73-79, pp. 93-94 et pp.105-110. URL:

http://classiques.uqac.ca/contemporains/Aktouf_omar/metho_sc_soc_organisations/metho_sc_soc_organisations.pdf (14/09/2021).

Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières au Maroc (2011). Le Financement des PME au Maroc. 17 Mai 2011. pp. 5.

Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques en France (2015). Pilotage de la sécurité par les indicateurs de performance [en ligne]. Verneuil-en-Halatte, France : I.N.E.R.I.S.. Décembre 2015. pp. 60. URL: <https://www.ineris.fr/sites/ineris.fr/files/contribution/Documents/guide-ineris-sips-1459850449.pdf> (14/09/2021).

Articles des Revues

Anggay, Achraf (2019). Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences et pratiques. Cas de la Documentation Sociale de Travail des PME /PMI. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management. 4(2), 22-31. Doi : <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v4i2.17431> (14/09/2021).

Anggay Achraf & Hamiche M'hamed (2020a). Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences institutionnelles et pratiques en vigueur : Cas des conditions de santé et de sécurité au Travail des PME /PMI. Revue Economie Gestion et Société. 1(22), 1-24. Doi : <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i22.19707> (14/09/2021).

Anggay Achraf & Hamiche M'hamed (2020b). Indicateurs de performance en conformité sociale marocaine entre exigences institutionnelles et pratiques en vigueur : Cas des relations individuelles de Travail des PME /PMI au Maroc. Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation. 4(11), 1-21. URL: <https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/18778> (14/09/2021).

Articles des Journaux

Habriche, Brahim (2016a). Conformité Sociale : beaucoup d'entreprises à la traîne. L'hebdomadaire La Vie éco. 17 Mai 2016. URL: <https://www.lavieeco.com/news/management/rh/conformite-sociale-entretien-avec-abdellah-chenguiti-president-national-de-lagef.html> (14/09/2021).

Habriche, Brahim (2016b). Conformité Sociale : entretien avec Abdellah Chenguiti, Président national de l'Association des Gestionnaires et Formateurs du Personnel (A.G.F.P.). L'hebdomadaire La Vie éco. 18 Mai 2016. URL: <https://www.lavieeco.com/news/management/rh/conformite-sociale-entretien-avec-abdellah-chenguiti-president-national-de-lagef.html> (14/09/2021).

La Vie éco (2019). Les TPME représentent 93% des entreprises marocaines en 2019 (HCP). L'hebdomadaire La Vie éco. 20 Novembre 2019. URL: <https://www.lavieeco.com/actualite-maroc/les-tpme-representent-93-des-entreprises-marocaines-en-2019-hcp/> (14/09/2021).

Publications gouvernementales

Ministère de l'économie et des finances (2000). « Les PME au Maroc : éclairage et propositions ». Mars 2000. pp. 3-4. URL: https://www.finances.gov.ma/depf/SitePages/publications/en_catalogue/doctravail/doc_texte_integral/dt50.pdf (14/09/2021).

Rapports des congrès

Bergeron, H. (2002). 6^{ème} congrès international francophone sur la PME : la gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME, HEC Montréal.

Textes législatifs et réglementaires

Dahir n° 1-03-94 du 11 Septembre 2003 portant promulgation de la loi n° 65-99 relatif au code du travail. Journal officiel en langue française. n° 5210 du 6 Mai 2004. pp. 600-658.
URL : http://www.sgg.gov.ma/BO/fr/2004/bo_5210_fr.pdf (14/09/2021).

Ministre chargé de l'emploi et du travail. Différents Arrêtés attachés au Dahir n° 1-03-94 du 11 Septembre 2003 portant promulgation de la loi n° 65-99 relatif au code du travail.

Premier Ministre ou Chef du Gouvernement. Différents Décrets attachés au Dahir n° 1-03-94 du 11 Septembre 2003 portant promulgation de la loi n° 65-99 relatif au code du travail.

Encyclopédies et Dictionnaires

Larousse. *Dictionnaire* *français*. URL:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conformit%C3%A9/18146?q=conformit%C3%A9#18038> (14/09/2021).

Wikipédia. Système d'information de gestion des ressources humaines. In : Wikipédia l'encyclopédie libre. URL:
https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_de_gestion_des_ressources_humaines (14/09/2021).

Annexe 1 :

**Questionnaire à l'attention du (de la) Responsable des Ressources Humaines et/ou du
(de la) Responsable Qualité (ou son équivalent)**

Ce questionnaire vous prendra entre 10 et 15 minutes

Ce questionnaire est structuré en deux (2) parties :

- I. Les Informations Générales ;
- II. Les Relations Collectives du Travail.

Merci pour votre participation

I. Les Informations Générales :

1. Quel est le type d'activité de votre entreprise ?

- 1.1. ☐ Agriculture, précisez :
- 1.2. ☐ Industrie, précisez :
- 1.3. ☐ Bâtiments et Travaux Publics, précisez :
- 1.4. ☐ Commerce, précisez :
- 1.5. ☐ Professions Libérales et Services, précisez :

2. Quel est le nombre global des salariés de votre entreprise ?

....., dont :

- 2.1.Hommes, et.....Femmes ;
- 2.2.Handicapés ;
- 2.3.Enfants âgés moins de 15 ans ;
- 2.4.Enfants âgés entre 15 et 18 ans ;
- 2.5.Etrangers ;
- 2.6.à Contrat à durée indéterminée (C.D.I.) ;
-à Contrat à durée déterminée (C.D.D.) ;
-Formation-insertion.

3. Si votre entreprise comprend au moins 10 salariés, combien de types de conflits collectifs se déclenchent, en moyenne annuelle, au sein de votre entreprise ?

.....

II. Les Relations Collectives du Travail :

Si votre entreprise comprend au moins 10 salariés, veuillez écrire « 1 » à la case correspondante :

4. La négociation collective et les conventions collectives du travail :

Les éléments		Assujettis		Non Assujettis
		Conformes	Non Conformes	
4.1. La Négociation Collective du travail :	Désignation des représentants			
	Conditions d'initiation de la négociation			
	Conditions de déroulement de la négociation			
	Fourniture à l'autre partie des informations lors du déroulement de la négociation			
	Envoi de l'avis de l'organisation de la session de la négociation à l'autorité gouvernementale chargée du travail			
	Périodicité de l'organisation des sessions de la négociation			
	Envoi du procès-verbal ou de l'accord finaux à l'autorité gouvernementale chargée du travail			
4.2. La Convention Collective du travail :	Conditions de conformité en cas d'existence			
	Application de la convention collective			

5. Les institutions représentatives du personnel :

Les éléments		Assujettis		Non Assujettis
		Conformes	Non Conformes	
5.1. Les Délégués Salariaux :	Organisation des élections Professionnelles			
	Conformité de l'opération électorale			

	Organisation des élections professionnelles partielles			
	Exercice de la fonction de délégués des salariés			
5.2. Les Représentants Syndicaux :	Autorisation aux syndicats les plus représentatifs dans l'entreprise de désigner de représentants syndicaux			
	Conformité de désignation			
	Exercice de la fonction de représentants syndicaux			
5.3. Le comité de l'Entreprise :	Existence			
	Fonctionnement			
5.4. Le Comité de Sécurité et d'Hygiène :	Existence			
	Fonctionnement			

6. La procédure disciplinaire collective et le Licenciement collectif :

Les éléments		Assujettis		Non Assujettis
		Conformes	Non Conformes	
6.1. Respect de la Procédure Disciplinaire concernant les Délégués Salariaux et les Représentants Syndicaux				
6.2. Licenciement collectif	Conformité à la procédure de licenciement collectif des salariés en cas d'un licenciement collectif			

Merci de votre précieuse collaboration

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de la recherche, veuillez indiquer ci-dessous vos coordonnées pour l'envoi :

Raison Sociale :

.....

Adresse :

.....

Téléphone :

.....

Fax :

.....

Email :

.....